

и получить желаемый результат наиболее рациональным и эффективным путем. Поэтому вопрос об инновационной деятельности в дошкольной образовательной организации очень важен.

### **Список литературы:**

1. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в ДОУ. Методическое пособие. М.: ТЦ Сфера, 2004. 64с.

2. Дьячкова М. А., Пархоменко К. А. Инновационные технологии в образовательном процессе // Педагогическое образование на Урале: история и современность: Материалы научно-практической конференции «Педагогическое образование на Урале: история и современность». ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 15 ноября 2012 г. Екатеринбург: [б. и.], 2012.

3. Дьячкова М. А., Петрова Г. В. Стандарт «Педагог» о профессиональных ролях учителя // Современные проблемы образования: сборник научных статей / науч. ред. М. А. Дьячкова, отв. ред. О. Н. Томюк. Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2014.

4. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность: учеб. пособие для вузов по направлению и спец. «Психология», «Клиническая психология». 2-е изд., стер. М.: Смысл: Академия, 2005. 352 с.

5. Яковлева Г. В. Содержание и организация инновационной деятельности в современном дошкольном образовательном учреждении // Эксперимент и инновации в школе. 2011. № 3.

УДК 373.2

ББК Ч410.4

## **УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ЦЕЛИ, СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ**

### **MANAGEMENT STRUCTURE IN PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

**Миславская Яна Андреевна**

магистрант Института педагогики и психологии детства  
mislyana@mail.ru

Уральский государственный педагогический университет, Россия,  
Екатеринбург

Ural state pedagogical university, Russia, Yekaterinburg

**Аннотация:** В статье рассматриваются различные структуры управления в дошкольной организации. На основе определения сущности понятия «управление дошкольной организацией», раскрывается ее цель, выделяются структуры управления.

**Ключевые слова:** управление, организационная деятельность руководителя, структура управления.

**Abstract:** The article considers various management structures in the preschool organization. The goal of managing a preschool organization and management structures are presented on the basis of the definition of its essence.

**Keywords:** management, organizational activity of the manager, management structure.

Наука управления в настоящее время активно развивается. В литературе можно встретить различные определения управления. Управление означает постоянное и целеустремленное влияние на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе осуществления своей профессиональной деятельности для того, чтобы достичь высших результатов при минимальных затратах [2].

Управление рассматривается и как:

- специальная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей;

- деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми.

Управление дошкольной организацией – это взаимодействие всех субъектов образовательного процесса, сконцентрированное на обеспечении становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития организации [4]. Цель управления дошкольной организацией – ее развитие.

Дошкольная образовательная организация, являясь педагогической системой, состоит из управляемой и управляющей подсистем. В состав управляемой подсистемы входят воспитатели, дети, обслуживающий персонал, родители. В состав управляющей – заведующий и его заместители (старший воспитатель, старшая медсестра, заведующий хозяйством и другие). Система управления складывается из коррелирующих человеческих объединений: педагогического, медицинского и обслуживающего.

И. А. Селиверстова отмечает, что организационная деятельность руководителя дошкольной организации – это целостная, непрерывная, поэтапная, циклическая система действий, которая и предопределяет необходимость рассмотрения ее содержания и структуры с позиции системного и процессного подхода [5].

Организационная деятельность руководителя состоит из четырех этапов: выбор и формулировка цели деятельности; отбор

средств реализации целей данной деятельности; отбор и подготовка исполнителей, определение организационных отношений между ними и оценка результатов деятельности [4].

М. Альберт, М. Месконм, Ф. Хедоури выделили грани организационного процесса в управлении социальными системами: членение организации на подразделения в соответствии с целями и стратегией; связь полномочий, объединяющих высшее производство с низшими уровнями сотрудников и гарантирующих право разделения и урегулирования задач.

В теории управления социальными, в том числе образовательными организациями выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда, линейную, линейно-функциональную, матричную структуры управления [4].

Анализ методической и научно-практической литературы показал, что в дошкольной организации в настоящее время чаще всего используется линейная структура организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда [3].

Линейная структура дошкольной организации исследована Л. М. Волобуевой, Т. П. Колодяжной, А. И. Селиверстовой и другими учеными.

Все они выделяют первый уровень – это управление высшего звена, который занимает руководитель дошкольной организации. Второй уровень – управление среднего звена – заместители руководителя (старший воспитатель, заведующий хозяйством, главный бухгалтер и т. д.). На определение других уровней точки зрения расходятся.

Л. М. Волобуева выделяет дополнительно третий уровень управления в ДОО – это управление низшего звена, куда входят педагогические работники и обслуживающий персонал.

А. И. Селиверстова делит участников управления низшего звена на две группы. Воспитателей и специалистов автор относит к третьему уровню управления, а к четвертому уровню – учебно-воспитательный и обслуживающий персонал. С нашей точки зрения, воспитатели, учебно-воспитательный, обслуживающий персонал работают непосредственно с детьми на группах, вместе создают благоприятные условия для развития детей, поэтому делить эти работающие группы не целесообразно.

Система внутрисадовского управления может быть спроектирована как функциональная модель, включающая уровни управления и их взаимосвязи. Фундамент данной модели составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса (членов совета ДОО, заведующего, его заместителей, воспитателей, педагогов, общественных организаций, родителей детей, посещающих ДОО). Каждый из уровней управления

непременно входит в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали.

В данной структуре управления выделены два фактора: распределение основных функций (и их интеграция) и количество труда, требуемого для того, чтобы обеспечить образовательный процесс в ДОО. Отметим, что такая модель представляет демократически централизованную систему со своеобразной природой связей субъектов (органов) управления.

Такая модель внутрисадовского управления определяет равновесие задач всех органов управления со структурой целей; соотношение иерархических уровней задач и управленческих звеньев; оптимизацию соответствия задач, полномочий и ответственности органов управления. Эта система существует во многих дошкольных организациях.

Условным новшеством в организационной структуре ДОО на сегодняшний день будет применение линейно-функциональной и матричной структуры организации. Примером линейно-организационной структуры в ДОО является причастность к управлению ДОО совета педагогов, попечительского совета и других выборных органов, которым заведующий детским садом может делегировать часть своих полномочий [3].

Матричная структура в управлении дошкольной организации на сегодняшний день встречается достаточно редко, хотя предлагается учеными: К. Ю. Белой, Л. В. Поздняк и другими. «Матричная организация представляет собой простой, гибкий и динамичный способ альянса специалистов, владеющих всевозможными функциональными знаниями, опытом и квалификацией, в программно-целевые группы для разрешения образовательных задач» [1].

Рассмотрим, реализацию первого аспекта – создание организационной структуры в управлении дошкольной образовательной организацией.

Под организационной структурой управления мы будем подразумевать целостное устройство управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, взаимодействующих друг с другом [2].

Такая структура отображает комплекс всех органов дошкольной организации с соответствующими им функциями. Она построена следующим образом:

Первый уровень управления – заведующая дошкольной образовательной организацией, выполняющая основные управленческие функции: педагогический анализ, планирование, организацию, руководство и контроль.

Функция управления – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей

системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов [2].

Приказы и постановления заведующей общеобязательны. Общее руководство организацией совершает педагогический совет, в его составе объединяются все педагоги. Педагогический совет решает вопросы организации, обладает правом: принимать Устав, вносить определенные; устанавливать расписание занятий; определять направление воспитательно-образовательной деятельности организации; утверждать годовой план работы; принимать программы воспитания и обучения в организации; рассматривать вопросы повышения квалификации и переподготовки кадров; рассматривать и утверждать методические направления работы с детьми в различных группах, а также все другие вопросы содержания, методов и форм воспитательно-образовательного процесса.

На втором уровне управление реализуется старшим воспитателем, завхозом, старшей медсестрой. В рамках данного уровня заведующая непосредственно и опосредованно реализует управленческие решения через ранжирование функций и ролей между сотрудниками, учитывая их опыт и компетенции.

Третий уровень управления – воспитатели, музыкальный руководитель, воспитатель по физической культуре. Здесь объектом управления выступают дети и их родители.

Построение педагогического процесса является сложной системой, – цели, задачи, средства, формы и методы, субъект, объект управления, принципы и функции, определяющие его деятельность.

Цели, обуславливающие деятельность субъектов управления, адекватны целям и задачам педагогического процесса, таким как: развитие личности ребенка, формирование у него потребности в познании мира и самого себя, поэтому основным условием в деятельности ДОО является признание всеми членами коллектива уникальности личности ребенка.

Задача формирования личности ребенка – дошкольника особенно удачно исполняется в том случае, когда управленческие действия руководителя ДОО согласуются со стремлением педагогов оказать ребенку педагогическую поддержку в его развитии и становлении, совершенствовать методы работы, воплощать в жизнь собственную управленческую концепцию образовательной организации.

Сложность при введении организационной структуры управления требует первоочередного осознания развития дошкольной организации как совокупной социально-педагогической системы, учета объективных факторов ее демократизации.

Для разрешения проблемы формирования организационной структуры управления следует в дальнейшем совершенствовать демократические основы управления, гарантировать приемлемую связь организационных принципов управления, например, централизация и децентрализация в осуществлении управленческих решений, коллегиальность и единоначалие в управлении, права, обязанности, ответственность и др.

Устройство управления связано с рядом координационных проблем: залог обеспечения взаимосвязи организационной структуры социальной и экономической систем в ситуации реорганизации жизни дошкольной организации и общества; поступенчатый разбор каждого из циклов управленческого процесса и одновременно анализ объекта, субъекта и средств управления для многогранного разбора вопроса модернизации организации управления.

Многообещающий процесс конструирования моделей организации – целевая структуризация, т. е. конструкция блочно-целевых структур, формируемых по матричному принципу, основываясь на поиске наилучшего соотношения централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и контроля, таком разделении управленческих функций, когда комбинируются интересы личности и коллектива, учитывается специфика каждой категории сотрудников, детей, их родителей и общественности. Также уделяется внимание особенностям целей и задач, методов и форм управления современной ДОО: демократические принципы; гибкий режим работы с детьми; вариативная система форм учебно-воспитательной деятельности; расширение взаимодействия с социальной средой.

Создание моделей с помощью определений системы элементов, связанных и взаимодействующих между собой, рассчитано на четкое видение и понимание руководителем общих принципов построения структуры управления, ее параметров, уровней соподчинения, распределения функционала.

Составление и внедрение в современных условиях демократических организационных структур управления должно иметь научную обоснованность, без которой может нанести непоправимый ущерб дошкольной организации.

При проектировании структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах важно исходить из следующих положений:

– совершенствование структур управления целостной педагогической системы выполняется с учетом поставленных перед системой целей, создающих надлежащие педагогические условия для эффективного достижения конечных целей;

- при планировании структур управления учитывается развитие процесса управления, а также развитие педагогической технологии, рассмотрение обучения и воспитания как процесса управления;

- структуры основных звеньев управляющей и управляемой педагогических подсистем определяются распределением основных прав и полномочий, а также разделением общего процесса управления на подпроцессы, функции и стадии управления;

- постоянство в целостной системе управления ДО подразумевает четкое определение прав и полномочий и непереносимое их выполнение. Отступление от данного условия ведет к дисбалансу исполнения управленческих решений и неуправляемости в той или иной подсистеме;

- преобразование целостной системы управления ДО следует совершать в направлении структурно-функциональных изменений. Каждое подразделение управляющей и управляемой подсистем, его аппарат должны быть наделены правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) за эффективное выполнение функций;

- в структуре системы управления обязательно присутствие органа с правом общественно-государственной экспертизы на основе государственно-общественных нормативов с правом законодательной инициативы представления и принятия стратегических управленческих решений. Это положение содействует развитию государственного управления;

- непрерывное функциональное регулирование по всем функциям управления. Это способствует формированию в субъектах управления саморегулирования переводу субъектов, а также объектов управления в новое качественное состояние;

- делегирование полномочий, особенно в выборе наилучших педагогических условий, способов, средств и воздействий по достижению целей [2].

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что существуют разные структуры управления в ДОО. Проектируя структуру управления важно исходить из определенных положений. Сегодня образовательная практика отличается переходом большей части дошкольных образовательных организаций в режим развития, в режим инновационной деятельности, поэтому важно выбрать наиболее подходящую структуру управления. Управляя современной дошкольной образовательной организацией руководителю важно уметь изменять подходы к управлению, совершенствовать свои личностные и профессиональные качества.

### **Список литературы:**

1. Белая К. Ю. Система управления дошкольным образовательным учреждением: Дис. канд. пед. наук. М., 1998. 165 с.

2. Богуславец Л. Г., Майер А. А. Управление качеством дошкольного образования: метод. Пособие. М.: ТЦ Сфера, 2009. 128 с.
3. Волобуева Л. М. Работа старшего воспитателя ДОО с педагогами. М.: Сфера, 2004. 96 с.
4. Орлов А. И. Менеджмент. Учебник. М.: Изд-во «Изумруд», 2003. 298 с.
5. Третьяков П. И., Белая К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. М.: Новая школа, 2003. 304 с.